

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Є. Ю. ГНАТЧЕНКО, канд. екон. наук, доцент, А. В. ЛИСЕНКО

*Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Будівництво – це галузь матеріального виробництва і народного господарства, в якій створюються локально закріплені (нерухомі) основні фонди народного господарства як виробничого, так і невиробничого призначення у вигляді готової будівельної продукції.

Диверсифікація діяльності будівельного підприємства - одна з форм концентрації власного або позикового капіталу з метою виконання нових видів діяльності та проникнення на нові ринки робіт (послуг, виробів, товарів), які підприємство раніше не змогло б здійснювати через відсутність одного або декількох необхідних компонентів: ліцензій, основних засобів, кваліфікаційної робочої сили і нематеріальних активів.

Диверсифікація може бути природною або вимушеною. Природна диверсифікація - заздалегідь запланований бізнес-планом процес розширення сфери діяльності підприємства або його перепрофілювання з метою збільшення норми або маси прибутку. Вимушена диверсифікація - одна з форм уникнення неспроможності підприємства, збереження економічного потенціалу підприємства, і насамперед кваліфікованих працівників.

Тому при проведенні вимушеної диверсифікації важлива роль відводиться своєчасній діагностиці, попередження неспроможності будівельного підприємства. Проекти по здійсненню вимушеної диверсифікації рекомендується класифікувати на дві групи:

Група I - диверсифікаційні проекти, які не потребують значних інвестицій. На їх здійснення достатньо власних коштів (на проведення маркетингових досліджень і отримання ліцензій, придбання інструменту, виробничого інвентарю, приладів тощо). Строки здійснення даних проектів від 1 до 3 місяців;

Група II - диверсифікаційні проекти, що потребують значних інвестицій, як правило, позикових. Для здійснення проектів необхідно не тільки провести комплекс маркетингу, отримати ліцензії, придбати інструмент, інвентар та прилади, а й придбати спеціальну техніку, обладнання, патенти, ноу-хау, перенавчити виробничий персонал і т.п. Терміни реалізації подібних

проектів - понад 3 місяців.

Основною метою при проведенні диверсифікації для будівельних підприємств є забезпечення виживання. Тому, щоб забезпечити свою роботу та збут виробленої продукції, будівельні підприємства змушені йти на встановлення низьких цін в надії на доброзичливу відповідну реакцію споживачів. У справжніх умовах виживання важливіше прибутку. До тих пір поки знижені ціни будуть покривати витрати, будівельні підприємства можуть продовжувати свою діяльність. Даний підхід будівельних підприємств до ціноутворення на власну продукцію в справжніх умовах може бути визнаний як визначальний.

У диверсифікованих компаніях рішення з питань методів управління і нових напрямків розвитку приймаються корпоративним керівництвом, директорами підприємств, головами великих функціональних підрозділів усередині корпорації в цілому або за галузевою спеціалізацією (виробництва, маркетингу та продажу, фінансів, трудових ресурсів і т. Д.), Менеджерами на заводах, регіональними торговими представниками та менеджерами середньої ланки управління

Питання про початок процесу диверсифікації залежить частково від можливостей зростання компанії в її справжньої галузі і від займаних конкурентних позицій. Розробка стратегій розвитку через диверсифікацію виправдана в тому випадку, якщо:

- існуючий вид діяльності фірми представляє мало можливостей для зростання або забезпечення рентабельності;
- позиції конкурентів дуже сильні або базовий ринок перебуває на стадії спаду;
- новий бізнес може забезпечити досягнення синергетичного ефекту
- фірма володіє достатніми фінансовими ресурсами для інвестування в різні сфери бізнесу.

Відомі три основних типи стратегії диверсифікації. Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції, яка відповідає наявним можливостям фірми, навіть якщо вона орієнтована на інші групи споживачів. В цьому випадку існуюче виробництво залишається основним напрямком діяльності компанії, а нове виникає на базі її додаткових можливостей (технологічних, маркетингових і т. Д.). Мета в даному випадку полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок фірми.

Стратегія горизонтальної диверсифікації спрямована на пошук перспектив зростання на існуючому ринку за рахунок випуску нової продукції, призначеної для споживачів компанії, навіть якщо ця продукція технологічно не пов'язана з наявними в розпорядженні фірми виробничими потужностями. Реалізуючи цю стратегію, фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно які пов'язані з її основним виробництвом продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад, в області просування товару на ринок. Важливою умовою реалізації даної стратегії є оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нового продукту.

Стратегія конгломератної диверсифікації спрямована на освоєння видів діяльності, не пов'язаних з традиційним профілем компанії ні в технологічному, ні в комерційному плані. Це одна з найскладніших в плані реалізації стратегій, т. К. С її допомогою фірма отримує можливість виходу в нові для неї області діяльності. При реалізації стратегії конгломератної диверсифікації мета фірми полягає в оновленні бізнесу

Існує багато способів стратегічного аналізу бізнес-портфеля фірми спільною рисою яких є дослідження структур галузей. Один з них розроблений Бостонської консалтингової групою і був першим і найбільш реально відображає техніку планування портфеля корпорації. Вихідним положенням механізму аналізу в даному випадку є те, що відповідна частка ринку безпосередньо пов'язана з процесом накопичення готівки і прибутку. Фірма, у якої рівень накопичення прибутку і готівки вище, отримує великі переваги на основі кривої досвіду, а отже ринкова частка в даному випадку є вирішальним фактором. У вигляді матриці в якій вертикальна вісь відображає темпи зростання галузі, а горизонтальна відносно поділ ринку

Підрозділи з відносно високою часткою на ринку і низькими темпами зростання не потребують великих інвестицій і акумулюють велику кількість готівки ("дійна корова"). У "собак" маленька частка на ринку з низькими темпами зростання. Таким чином, у корпорації немає необхідності в збереженні даних підрозділів. "Знак питання" відображає позицію послідовника в галузі, що розвивається.

Щоб перетворити такі підрозділи в процвітаючі, необхідні великі фінансові вкладення. Зате потім ці підрозділи зможуть самі фінансувати свій розвиток, так як будуть займати лідируючу позицію на своїх ринках.

Матриця ADL виконує кілька функцій. Крім відображення всіх видів бізнесу корпорації, кожній клітині матриці відповідають певні значення:

- кожна клітина матриці асоціюється з певним ступенем прибутковості та обсягом потоку готівки;

- кожна клітина має на увазі певне стратегічне рішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного положення і необхідних інвестицій;

- кожна клітина входить в певну область "природного вибору", який в свою чергу вказує можливості "специфічного вибору", а також на ряд "уточнених стратегій", які можуть бути застосовані в даному випадку для даного виду бізнесу

Висновки. Найбільш вигідний сегмент повинен мати високий рівень збуту, високою нормою прибутку, слабкою конкуренцією і можливістю вільного доступу. На практиці таке ідеальне поєднання зустрічається вкрай рідко, тому підприємству доведеться йти на компроміси. Після того як підприємство виявить об'єктивно привабливі для себе сегменти, воно задається питанням, які з них найбільш повно відповідають його сильних сторін. Підприємству слід вибрати такі сегменти, які були б не тільки привабливі самі по собі, а й такі, в яких суб'єкт господарювання має необхідні передумови для успішної діяльності.

Зупинивши свій вибір на певних сегментах, будівельне підприємство повинно вирішити, як проникнути в ці сегменти. Якщо сегменти устоялися і в них присутні конкуруючі підприємства, то, перш ніж вирішити питання про власне позиціонування, підприємство повинно визначити позиції конкурентів.

З урахуванням позицій конкурентів у підприємства є два можливих шляхи. Перший - позиціонувати себе поруч з одним з існуючих конкурентів і почати боротьбу за частку ринку. Така тактика виправдана, якщо: а) ринок досить великий, щоб на ному вистачило моста для всіх конкуруючих підприємств; б) підприємство має в своєму розпорядженні конкурентними перевагами, так як обрана позиція найбільшою мірою відповідає сильним сторонам діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24-26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2013. – Т. 2. – С. 164–166.

2. Партин Г.О., Загородній А.Г. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – Київ: Знання, 2006. – 379 с

3. Електронний ресурс [<https://uk.wikipedia.org>]